

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS

Simone Schmaedecki Mendes

**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE APOIO AOS NEGÓCIOS DE UM
BANCO: O RETRATO DO MOMENTO DE TRANSIÇÃO**

Porto Alegre, 2011

Simone Schmaedecki Mendes

**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE APOIO AOS NEGÓCIOS DE UM
BANCO: O RETRATO DO MOMENTO DE TRANSIÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Professora Dra. Carmem L. Iochins Grisci

**Porto Alegre
2011**

Simone Schmaedecki Mendes

**REESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE APOIO AOS NEGÓCIOS DE UM
BANCO: O RETRATO DO MOMENTO DE TRANSIÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em _____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração da UFRGS, pelos conhecimentos e experiências proporcionados.

À Professora Doutora Carmem Ligia Iochins Grisci, por ter me orientado a seguir um novo e interessante caminho em minha pesquisa.

Ao Professor Tutor Leonardo Tonon, pelas valiosas contribuições, pela dedicação e pelo auxílio na condução do trabalho.

A minha família, pelos valores transmitidos, pelo amor incondicional e pelo apoio constante.

Aos funcionários da Empresa A, pela colaboração prestada, possibilitando a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar as implicações da reestruturação produtiva da área de apoio aos negócios de uma grande instituição bancária para os funcionários que nela trabalham, bem como verificar de que maneira os funcionários que trabalham ou trabalharam nessa área vivenciaram a primeira fase da reestruturação ocorrida em 2010 e quais as consequências desse processo nas condições de vida desses funcionários. A unidade localiza-se no Rio Grande do Sul e será extinta, migrando suas atividades para o Estado do Paraná. Para atingir os objetivos foram realizadas pesquisas bibliográficas e entrevistas com funcionários que se dispuseram a participar do estudo. Os funcionários foram agrupados em três grupos. O primeiro grupo é constituído por funcionários que permanecem, até o momento, na área de apoio no Rio Grande do Sul. O segundo grupo é composto por funcionários que permaneceram no Estado, migrando para a área negocial. Por fim, no terceiro grupo estão os funcionários que optaram por migrar para outro Estado, permanecendo na área técnica. As informações obtidas foram analisadas qualitativamente e interpretadas à luz das teorias relacionadas. Os resultados indicam que o processo de reestruturação produtiva da unidade acarretou, e ainda está acarretando, sentimentos de angústia e sofrimento psíquico, percepção de desvalorização das trajetórias dos indivíduos envolvidos enquanto funcionários da instituição e mobilidade involuntária.

Palavras-chaves: trabalho. reestruturação produtiva.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1. TRABALHO	9
2.2. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA	10
2.3. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR BANCÁRIO	13
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	19
4.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA ÁREA DE APOIO AOS NEGÓCIOS	19
4.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO GRUPO DE FUNCIONÁRIOS REMANECENTES NA ÁREA DE APOIO AOS NEGÓCIOS	20
4.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO GRUPO DE FUNCIONÁRIOS QUE MIGRARAM PARA A ÁREA NEGOCIAL	26
4.4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO GRUPO DE FUNCIONÁRIOS QUE MIGRARAM PARA OUTRO ESTADO	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	39
ANEXOS	44

INTRODUÇÃO

Atualmente, estamos vivenciando uma fase de reestruturação do capitalismo caracterizada por fatores como a individualização, diversificação das relações de trabalho, exigência de maior flexibilidade e revolução tecnológica, estabelecendo novos padrões de produção e exigindo um trabalhador mais ágil e “global”, ou seja, disposto a migrar constantemente, acompanhando a movimentação do capital.

A globalização da economia e a evolução tecnológica geraram efeitos como o aumento da complexidade e da velocidade dos negócios e conseqüentemente dos respectivos processos empresariais. Para se adequar à nova realidade as empresas buscam a redução de suas estruturas e o enfoque na flexibilização (TENÓRIO, 2007).

O presente trabalho pesquisou as implicações da reestruturação produtiva de uma área de apoio aos negócios de um banco para os funcionários que nela trabalham. Uma das etapas desse processo de reestruturação será a centralização das atividades executadas pela unidade do Rio Grande do Sul no Estado do Paraná. A centralização das atividades realizadas no núcleo do Rio Grande do Sul em outro Estado é uma decisão irreversível e está ocorrendo por etapas. Na medida em que a realização de determinados processos são migrados para outra unidade, ocorre, gradativamente, a redução do quadro de funcionários, que são realocados em outras unidades da Empresa. Não há um cronograma definido, portanto, não se sabe quando novas realocações de funcionários ocorrerão, o que gera grande apreensão e sofrimento, influenciando o estado emocional dos funcionários da unidade. Analisando a situação relatada pergunta-se: Quais as implicações da reestruturação produtiva da área de apoio aos negócios de um banco para os funcionários que nela trabalham?

Como forma de responder a questão proposta, este trabalho tem como objetivo analisar as implicações da reestruturação produtiva da área de apoio aos negócios de um banco para os funcionários que nela trabalham.

Especificamente, os objetivos são descrever a reestruturação da área de apoio aos negócios de um banco; verificar como os funcionários que trabalham ou trabalharam nessa área vivenciaram a primeira fase da reestruturação ocorrida e quais foram as conseqüências do processo de reestruturação nas condições de vida dos funcionários.

A pesquisa é de grande relevância, pois procura refletir como os funcionários percebem esse momento de transição, no qual a empresa toma uma decisão tão importante, acarretando profundas mudanças nas vidas dos funcionários e possivelmente de suas famílias.

Espera-se que a análise dos dados possibilite a reflexão acerca dos impactos que determinadas decisões podem acarretar no capital humano das empresas. Sabe-se que há momentos em que as empresas necessitam tomar decisões a fim de cumprir a exigência de novas formas de organização da produção, levando à quebra de padrões para adquirir maior flexibilidade e integração, elevando a produtividade e reduzindo custos. No entanto, deve-se considerar todas as consequências e fatores envolvidos e buscar maneiras de minimizar os impactos sobre as pessoas que constituem essas empresas.

Para a realização da pesquisa, utilizou-se o método de estudo de caso, utilizando como instrumento de coleta de dados a realização de entrevistas semi-estruturadas, junto aos funcionários que vivenciaram ou estão vivenciando transições em consequência da reestruturação. Desse modo, esta monografia encontra-se estruturada da seguinte forma: inicialmente serão abordados os conceitos de trabalho e reestruturação produtiva, bem como os efeitos dessa reestruturação sobre os trabalhadores. Posteriormente, apresenta-se a metodologia utilizada para a obtenção dos dados relativos à percepção do processo de reestruturação por parte dos funcionários, a análise das informações obtidas e, por fim, as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta alguns conceitos estabelecidos por estudiosos do comportamento humano relacionados ao trabalho, à reestruturação produtiva e às consequências dessa reestruturação na vida dos trabalhadores.

2.1. TRABALHO

A palavra “trabalho” apresenta inúmeros significados, podendo estar associada à dor, tortura, aflição, fardo e fadiga, representa o homem em ação para obter sua sobrevivência e realização, criando instrumentos, e com esses, todo um novo universo (ALBORNOZ, 1994). Segundo Albornoz (1994), em quase todas as línguas da cultura européia, trabalhar apresenta mais de uma significação. Por estar relacionado a diversas situações torna-se difícil estabelecer apenas um significado para a palavra. Em português, há a utilização das palavras labor e trabalho, sendo possível encontrar na mesma palavra “trabalho” ambas as significações, ou seja, de acordo com a autora, a de realizar uma obra através da qual a pessoa se expressa e encontra reconhecimento social, permanecendo seu legado além da vida e também a de esforço rotineiro e repetitivo no qual não há liberdade, trazendo incômodo.

O trabalho é elemento central para a compreensão da sociedade, representando para os indivíduos uma fonte de identificação própria diante de seus grupos de pares e da sociedade em geral, sendo considerado também como uma forma de inserção social (GARAY, 1997).

Dejours (1993) analisa a importância concedida ao trabalho na vida das pessoas, afirmando que não se trata apenas de uma maneira de se ganhar a própria vida, mas também um status social, uma parte importante da rotina diária das pessoas, sendo fundamental para a manutenção do equilíbrio e do desenvolvimento.

Muitas transformações ocorreram, ao longo do tempo, no mundo do trabalho, porém, as principais mudanças ocorridas originaram-se de profundas transformações na estrutura produtiva do capitalismo como um todo, abrangendo sua materialidade, suas políticas e ideologias. A crise do Fordismo levou o capital a impor um amplo processo de reestruturação, buscando assim, a recuperação de seu ciclo reprodutivo. Para enfrentar a crise das últimas

décadas do século passado, o capitalismo articulou uma solução embasada na reestruturação produtiva e no neoliberalismo (GRISCI et al, 2009).

2.2. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA

De acordo com Neto (2003), a reestruturação produtiva pode ser definida como um processo de mudanças tecnológicas, visando a obtenção de maior flexibilidade e integração tanto interna quanto externa. Segundo o autor, a reestruturação seria uma consequência dos conflitos sociais e da concorrência, tornando-se fundamental para o aumento da produtividade e da competitividade. Nesse sentido, a reestruturação engloba as grandes mudanças ocorridas nas empresas, principalmente nas organizações industriais, através da introdução de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão, buscando a integração e flexibilização do trabalho (GARAY, 1997).

Observa-se que, até os anos 1970, as organizações apresentavam uma estrutura predominantemente hierarquizada, departamentalizada, caracterizada pelo formalismo e pela centralização das decisões e das informações. Enquanto os padrões de produção eram caracterizados pela produção massificada, produção em linha de montagem, mecanização do fluxo de produção, existência de estoques, além de outras características. A padronização estava presente em todos os elementos do processo, desde as máquinas e matérias primas até a mão-de-obra (GARAY, 1997). O trabalho era organizado a partir da divisão de tarefas, resultando na especialização do trabalhador (GARAY, 1997), porém esse processo de especialização apresenta uma consequência que contradiz seu propósito inicial. Ao atingir um determinado ponto de fragmentação do processo de trabalho, a perfeição não mais se acentua, nem beneficia o aspecto técnico da produção, pois é este mesmo aspecto técnico que se perde (ALBORNOZ, 1994). “O trabalho passa a ser rotineiro, com pequeno grau de envolvimento dos operários e a produção estimulada principalmente por incentivos financeiros” (GARAY, 1997, p.03).

O modelo de produção Fordista entrou em crise, a partir dos anos 1970 em nível mundial e dos anos 1990 no Brasil, devido ao acirramento da concorrência internacional e à globalização da economia, além de outros fatores como a formação de blocos econômicos regionais, entrada no comércio internacional de novos países produtores e perda do poder

aquisitivo. Com isso, buscaram-se novos padrões e modelos de organizações para garantir a sobrevivência das empresas em uma nova realidade de competitividade (GARAY, 1997).

A década de 1980 enfrentou, nos países de capitalismo avançado, profundas transformações no mundo do trabalho, ou seja, nas suas formas de inserção na estrutura produtiva e de representação sindical e política. Tais transformações foram tão intensas que acabaram por atingir não só a materialidade da classe trabalhadora, mas também sua subjetividade, afetando a sua forma de ser. O desenvolvimento de novas tecnologias, a automação e as mudanças organizacionais passam a fazer parte das fábricas, inserindo e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção do capital. O taylorismo e o fordismo já não são únicos, mesclando-se com outros processos produtivos (neo-fordismo e neo-taylorismo), tendo sido, inclusive, substituído em alguns casos como no toyotismo japonês. Novos processos de trabalho surgem, substituindo o cronômetro e a produção em série pela flexibilização da produção, pela busca de novos padrões de produtividade e por novas maneiras de se adequar a produção às exigências do mercado (ANTUNES, 2005).

Segundo Tenório (2007), a palavra “flexível” pode significar algo ou alguém que se dobra, ou se curva com facilidade. Então o escritor questiona: “Pode haver organizações ágeis sem o sacrifício da autonomia das pessoas?” O autor salienta que a flexibilidade organizacional obtida através da submissão revela-se contraditória, cedo ou tarde, pois o mesmo momento que leva as empresas a buscar maior adaptabilidade às transformações de seu contexto, pressiona-as a livrarem-se do trabalho burocrático e conformista. Segundo o autor, não se pode enfrentar os novos tempos com uma reestruturação de processos, estruturas e equipamentos, sem alterar as relações trabalhistas desenvolvidas pelo fordismo.

Para Sennett (2006), a expressão ‘Capitalismo flexível’ é utilizada para descrever um sistema que é mais que uma variação sobre um velho tema. Enfatiza-se a flexibilidade, atacando-se a rigidez da burocracia e também os males da rotina cega. Nesse contexto, pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, abertos às mudanças a curto prazo, dispostos a assumir riscos continuamente e dependam cada vez menos de leis e de procedimentos formais.

A ênfase na flexibilidade está alterando o próprio significado do trabalho e também as palavras que empregamos para nos referirmos a ele. A palavra “carreira” que em inglês significava uma estrada para carruagens e acabou sendo adaptada para o trabalho, significando um canal para as atividades econômicas de um indivíduo durante a vida inteira, hoje estaria sendo substituída pela palavra “job” que pode ser traduzida como serviço ou emprego. Esta palavra, em sua origem, significava um bloco ou parte de algo que poderia ser colocado em

uma carroça e levado de um lugar ao outro. A flexibilidade trouxe novamente esse significado primitivo, pois atualmente as pessoas realizam partes de trabalho, não apresentando mais a estrada reta da carreira ao longo de sua vida (SENNETT, 2006).

A ênfase no mercado global e o uso de novas tecnologias caracterizam-se por elementos que contribuem com a intensificação da flexibilização do trabalho na medida em que possibilitam novas maneiras de organizar o tempo, principalmente o tempo de trabalho. O mercado atual se constitui com maior dinamicidade se comparado às formas anteriores, não mais permitindo que se façam as coisas do mesmo jeito ano após ano, ou que se faça a mesma coisa. Busca-se eliminar a burocracia, tornando as organizações mais planas e flexíveis. As condições da nova economia incitam a experiência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego. O capitalismo de curto prazo corrói o caráter, principalmente as qualidades de caráter que ligam os seres humanos uns aos outros, dando a cada um deles, um censo de identidade sustentável (SENNETT, 2006).

A “globalização” representa o destino irremediável do mundo e um processo irreversível, afetando a todos na mesma medida e da mesma forma. A progressiva segregação espacial, a progressiva separação e exclusão fazem parte do processo de globalização. “Os centros de produção de significado e valor são hoje extraterritoriais e emancipados de restrições locais, o que não se pode aplicar, porém, à condição humana, à qual esses valores e significados devem informar e dar sentido” (BAUMAN, 1999, p.9).

Sennett (2006), argumenta que a flexibilidade causa ansiedade, pois não se sabe que riscos serão compensados, que caminhos as pessoas devem seguir, logo, ela exerce grande impacto sobre o caráter pessoal, ou seja, sobre os traços pessoais valorizados por nós mesmos e pelos quais buscamos ser valorizados pelos outros. O autor propõe alguns questionamentos sobre esse impacto no caráter, tais como: Como decidir o que tem valor duradouro em uma sociedade impaciente e imediatista? Como buscar metas de longo prazo numa economia que se dedica ao curto prazo? Como manter a lealdade e compromissos mútuos em instituições que estão se desfazendo ou sendo reprojctadas constantemente?

Para Bauman (1999), o trabalho é flexível na medida em que se transforma em uma variável econômica fácil de moldar, podendo ser desconsiderada pelos investidores, certos de que serão as suas ações – e somente elas – que determinarão a conduta da mão-de-obra. Porém, de acordo com o autor, a idéia de “trabalho flexível” nega na prática o que afirma na teoria, pois para realizar o que propõe deve despojar o seu objeto das características de agilidade e versatilidade que o exorta a adotar.

Segundo Grisci e Bessi (2004), o modo de trabalhar do capitalismo global exige dos trabalhadores pré-requisitos como qualificação e *performance*, iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio de processos, capacidade de prever e eliminar falhas, capacidade de comunicação e interação com o próprio trabalho, com os demais trabalhadores e principalmente com os clientes da organização.

O trabalho bancário pode ser considerado um modelo da reestruturação produtiva, passando por mudanças cada vez mais intensas. Essas mudanças alteraram os modos de trabalhar e de ser desses trabalhadores. A instabilidade e a imprevisibilidade resultante das contínuas reestruturações do trabalho, conjuntamente com novas tecnologias fizeram com que o trabalho, especialmente em instituições financeiras estatais, adquirisse uma característica de transitoriedade, deixando de ser considerado um trabalho para a vida inteira (GRISCI e BESSI, 2004).

2.3. REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA NO SETOR BANCÁRIO

Até 1960, as transformações do modo de trabalho bancário foram lentas, buscando a racionalização e mecanização. A atuação dos bancos, a maioria de pequeno porte, de maneira segmentada e regionalizada caracterizou o setor até a Reforma Bancária de 1964 (GRISCI e BESSI, 2004).

A partir do Plano Real houve profundas alterações na estrutura e no funcionamento dos bancos no Brasil, obrigando-os a se adaptar ao fim das receitas inflacionárias, através da readaptação de sua estrutura administrativa, da redução de custos e da busca de novas fontes de receitas. Além dessas conseqüências, o Plano Real também possibilitou a abertura do sistema bancário nacional ao capital externo, essa abertura ocorreu a partir da aquisição de bancos nacionais por estrangeiros e pela entrada de novos bancos no país. A situação do sistema bancário caracterizava-se por um excesso de instituições e agências, apresentando custos elevados, principalmente com pessoas, logo o sistema deveria ser reorganizado e redirecionado para uma nova realidade, sem as receitas provenientes dos elevados níveis de inflação, as instituições deveriam encontrar novas maneiras de financiar suas atividades. A solução encontrada foi a troca das receitas inflacionárias pelas receitas de serviços, intermediação financeira e de tarifas (CORAZZA, 2001).

O sistema financeiro nacional entrou num processo de reestruturação em diferentes aspectos, houve uma drástica redução do número de instituições, um aumento da concentração e uma internacionalização acentuada, além de uma alteração das participações relativas entre as diversas categorias. A entrada de bancos estrangeiros no Brasil foi também uma consequência das alterações na estrutura e operacionalização das finanças internacionais e da redução das oportunidades de lucro em seus países de origem, forçando esses bancos a agir em escala global (CORAZZA, 2001).

O setor bancário é um dos setores em que as transformações tecnológicas e de gestão são bastante evidentes, essas mudanças objetivam o aumento da produtividade e a maximização dos recursos disponíveis, exigindo a requalificação dos trabalhadores do setor. A implantação de políticas econômico-financeiras governamentais permitiu a reestruturação operacional dos bancos, mantendo a geração de lucros através da redução dos custos operacionais. Essa redução foi possibilitada pela ampliação do uso de tecnologias de informática, alterando os padrões de comunicação, inclusive com os clientes, através da adoção de artifícios como o *home bank* (SEGNINI, 1998, apud GRISCI e BESSI, 2004, p.176). Os avanços na área da tecnologia da informação e a desregulamentação levaram empresas de diferentes setores a transformações tecnológicas e de gestão, tornando-as mais competitivas através da velocidade e flexibilidade, buscando superar restrições de tempo, espaço e moeda (GRISCI et al., 2006).

A reestruturação produtiva aumentou a mobilidade dos trabalhadores, não se tratando apenas de uma mobilidade geográfica, mas também de aumento da mobilidade de cargo. Essa mobilidade de cargo pode ser classificada como ascendente, descendente ou oscilante. A mobilidade ascendente – na qual se ocupa cargos superiores aos anteriormente ocupados, obtendo vantagens financeiras ou de reconhecimento – caracteriza o período da segmentação de clientes bancários no qual houve grande aumento de cargos gerenciais. A mobilidade descendente – caracteriza-se pela ocupação sucessiva de grupos de cargos inferiores aos ocupados anteriormente e se dá pelo não cumprimento de metas, por inadaptação ao perfil exigido pelo cargo ou por não suportar a cobrança e a pressão, além disso, podem ser geradas por interesses estratégicos provenientes dos novos modos de gestão. Uma mobilidade oscilante é caracterizada pelos movimentos de ascensão e descensão ao longo da vida profissional do indivíduo na empresa. A mobilidade oscilante também é consequência de ajustes na quantidade de pessoal devido a mudanças estruturais de número e tamanho de

dependências, bem como por escolha própria do funcionário, desde que tal decisão não prejudique a empresa (GRISCI et al., 2006).

O desenvolvimento consistente de meios técnicos de comunicação tornou possível a viagem da informação independente de seus portadores físicos e, independente também, dos objetos sobre os quais informava, permitindo a diferenciação de suas velocidades (BAUMAN, 1999). Assim como em outras áreas, a tecnologia da informação aumentou a mobilidade e a complexidade do trabalho bancário. Ao longo do tempo, observa-se a substituição de papéis e documentos físicos, por arquivos eletrônicos, contudo, tais mudanças impactaram na vida dos trabalhadores, desencadeando demissões em massa. As pessoas que permaneceram no setor necessitaram adequar-se às novas exigências de perfil profissional devendo apresentar habilidades como flexibilidade, adaptabilidade, capacidade de desconstruir e reconstruir e de assimilar rapidamente novos valores. Nesse sentido, solicita-se ao sujeito da reestruturação produtiva bancária um estilo de vida que o constitua como um sujeito da velocidade, do deslocamento e do desapego em relação a lugares, pessoas e maneiras de ser e de agir (GRISCI et al.,2006).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos nesse trabalho realizou-se uma pesquisa de natureza descritiva e abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. A abordagem qualitativa deve-se ao fato de que a pesquisa pretende desenvolver a compreensão inicial de uma determinada realidade, utilizando como método de coleta de dados a entrevista.

A estratégia adotada foi o estudo de caso. Segundo Yin (2005), o estudo de caso deve ser a estratégia escolhida quando se examinam acontecimentos contemporâneos sem poder manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso permite uma investigação dos fenômenos, preservando características significativas dos acontecimentos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças em regiões urbanas e maturação de setores econômicos. Esse método conta com técnicas utilizadas em pesquisas históricas, acrescentando outras duas fontes de evidências: a observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas com pessoas envolvidas nesses acontecimentos.

A pesquisa adotou como referência o estudo de caso único, de escolha intencional, utilizando uma dependência de uma organização bancária e focando no estudo de um processo de reestruturação produtiva. A organização de estudo, agora denominada empresa A, atua no segmento bancário em nível nacional e internacional, tratando-se de um banco múltiplo. A unidade de estudo situa-se no Rio Grande do Sul e atualmente está atravessando um momento de reestruturação produtiva. A empresa A, que antes apresentava plataformas de apoio à área comercial em todos os Estados do Brasil, está centralizando suas atividades da área técnica de apoio aos negócios em cinco Estados (Brasília, São Paulo, Paraná, Minas Gerais e Pernambuco).

Os dados foram coletados através de entrevistas individuais semiestruturadas. De acordo com Roesch (2005), neste tipo de entrevista usam-se questões abertas, permitindo ao entrevistador entender e perceber a perspectiva dos participantes da pesquisa. Através dessa técnica o pesquisador não predetermina sua perspectiva a partir de uma seleção prévia de categorias de questões, como no caso de pesquisadores que utilizam métodos quantitativos.

Nas pesquisas qualitativas, com o avanço da pesquisa e realização das entrevistas, ocorre uma tendência de o pesquisador direcionar certos tópicos, pois há a identificação de

certos padrões nos dados, levando o pesquisador a querer explorar esses dados em certas direções (ROESCH, 2005). Os roteiros de entrevistas dos grupos foram elaborados, considerando a observação do processo de reestruturação da área de apoio e encontram-se em anexo (A, B e C) no final deste trabalho.

Para a realização da pesquisa foram selecionados funcionários alocados em três diferentes grupos: funcionários remanescentes na área de apoio aos negócios, funcionários que migraram para a área negocial e funcionários que permaneceram na área técnica, migrando para outro Estado. Os sujeitos da pesquisa foram oito funcionários remanescentes da área de apoio que está realizando o processo de reestruturação produtiva, quatro funcionários que migraram para a área negocial e mais quatro funcionários que migraram para outro Estado, permanecendo na carreira técnica. Entrevistaram-se os funcionários que ao serem convidados se dispuseram a participar da pesquisa.

As entrevistas junto aos indivíduos do grupo dos funcionários remanescentes na área de apoio aos negócios e junto aos indivíduos do grupo de funcionários que migraram para a área negocial foram realizadas fora do local de trabalho e fora do horário de expediente. As entrevistas junto aos indivíduos do grupo de funcionários que migraram para outro Estado foram realizadas, utilizando a internet, através do aplicativo Skype, apenas uma das quatro entrevistas foi realizada pessoalmente. As entrevistas duraram aproximadamente 45 minutos e foram realizadas nos meses de agosto e setembro de 2011. Os entrevistados estão caracterizados conforme a tabela a seguir:

Tabela 1 - Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Localização Atual	Faixa Etária	Tempo de Empresa	Sexo
R 1	Área de Apoio	30 a 39 anos	10 a 19 anos	Masculino
R 2	Área de Apoio	40 a 49 anos	20 a 29 anos	Masculino
R 3	Área de Apoio	30 a 39 anos	10 a 19 anos	Masculino
R 4	Área de Apoio	50 a 59 anos	10 a 19 anos	Feminino
R 5	Área de Apoio	30 a 39 anos	01 a 09 anos	Feminino
R 6	Área de Apoio	40 a 49 anos	01 a 09 anos	Masculino
R 7	Área de Apoio	40 a 49 anos	20 a 29 anos	Feminino
R 8	Área de Apoio	30 a 39 anos	10 a 19 anos	Feminino
N 1	Área Negocial	40 a 49 anos	20 a 29 anos	Masculino
N 2	Área Negocial	30 a 39 anos	10 a 19 anos	Feminino
N 3	Área Negocial	40 a 49 anos	10 a 19 anos	Masculino
N 4	Área Negocial	50 a 59 anos	20 a 29 anos	Masculino
M 1	Outro Estado	40 a 49 anos	20 a 29 anos	Feminino
M 2	Outro Estado	20 a 29 anos	01 a 09 anos	Feminino
M 3	Outro Estado	40 a 49 anos	10 a 19 anos	Masculino
M 4	Outro Estado	30 a 39 anos	01 a 09 anos	Feminino

Após a realização das entrevistas, realizou-se a análise dos dados coletados. Conforme propõe Minayo (2001), a análise dos dados prevê a ordenação, a classificação e a análise final dos dados à luz da teoria pertinente. Desta forma, na etapa da ordenação, todos os dados são lidos e relidos, explorados. A partir desta visão ampliada do conjunto de informações efetua-se um mapeamento, uma ordenação e uma classificação dos registros obtidos. Após este trabalho, procede-se à análise final com o objetivo de realizar articulações entre os registros obtidos e produzidos e o referencial teórico, respondendo à questão de pesquisa e a seus objetivos.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir será realizada uma breve descrição do processo de reestruturação da área de apoio aos negócios e serão apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas, bem como sua análise à luz do referencial teórico.

4.1. DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA DA ÁREA DE APOIO AOS NEGÓCIOS

O processo de reestruturação produtiva da área de apoio aos negócios iniciou-se em junho de 2010. A empresa A, que antes apresentava plataformas de apoio à área comercial em todos os Estados do Brasil, está centralizando gradativamente suas atividades da área técnica de apoio aos negócios em cinco Estados (Brasília, São Paulo, Paraná, Minas Gerais e Pernambuco). A decisão de reestruturação da área foi comunicada pessoalmente por funcionário da diretoria responsável pela área. O anúncio do processo de reestruturação foi realizado em uma reunião com a participação de todos os funcionários da unidade do Rio Grande do Sul.

Os funcionários foram informados da necessidade inicial de redução de aproximadamente vinte e cinco por cento do quadro de funcionários da unidade. Além disso, o prazo estabelecido para a realocação dos funcionários era exíguo – em torno de quinze a vinte dias.

Diante da situação apresentada os funcionários poderiam optar por uma das três alternativas a seguir: Os funcionários poderiam optar pela migração para outro Estado, realocando-se em alguma das unidades centralizadoras, permanecendo na área técnica; poderiam optar pela permanência no Rio Grande do Sul, obrigando-se a migrar para a área comercial, ou seja, migrando para as agências; ou, por fim, não tomar nenhuma decisão, esperando a resolução da situação, sem que fosse necessário sair da unidade de apoio. Caso a meta de redução não fosse alcançada de maneira voluntária, os gestores necessitariam estabelecer critérios para decidir quais funcionários seriam realocados em outras unidades da Empresa.

O processo de centralização foi possibilitado pela utilização, em larga escala, de tecnologias de digitalização de documentos, tais como dossiês de clientes e de operações de crédito. A Empresa espera, através dessa política, a redução de documentos físicos que ocupam espaço nas dependências e também a redução do trânsito de documentos através de

malotes, reduzindo custos e postos de trabalho; e aumentando a segurança, a agilidade e o acesso às informações que permanecerão armazenadas eletronicamente. Documentos que necessitavam de um a quatro dias para chegarem nas áreas de apoio agora podem ser acessados rapidamente através de sistemas tecnológicos da Empresa. Nesse contexto, passa a ser desnecessário a presença dessas áreas em cada Estado do Brasil. Passa-se então a uma nova fase, caracterizada pela centralização em poucos lugares e pela busca de especialização cada vez maior, exigindo que os funcionários permaneçam focados em um único processo e com isso levem a Empresa a obter ganhos de escala e de qualidade em seus processos.

As percepções dos funcionários da unidade acerca do processo de reestruturação produtiva da área, bem como a maneira como tais mudanças foram, e ainda são, vivenciadas pelos mesmos serão descritas e analisadas a seguir.

4.2. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO GRUPO DE FUNCIONÁRIOS REMANESCENTES NA ÁREA DE APOIO AOS NEGÓCIOS

Quando questionados sobre o que achavam do processo de reestruturação, todos consideraram como uma decisão negativa. Além disso, a maioria afirmou que a decisão da Empresa não os surpreendera. No entanto, apesar de não surpreendê-los, todos relataram sentimentos de sofrimento, ansiedade, tensão e medo relacionados ao momento de implantação da mudança. Conforme relatado a seguir:

Acredito que toda a empresa tem o direito de promover as mudanças que ache conveniente, contudo, elas têm que ver o lado social do processo, principalmente uma empresa do como a nossa. Simplesmente dizer que o funcionário deve procurar um novo local para trabalho é contraditório em relação à sua Missão: [...]. Na primeira vez que passei por este tipo de processo, em 2010, o impacto traumático foi absorvido pela estimativa de pessoas que precisariam ser transferidas. As chances de permanecer na minha função, no meu local de trabalho eram grandes e resolvi apostar minhas fichas em permanecer na minha dependência. Agora, que novamente se fala em reestruturação no setor em que trabalho, o impacto psicológico parece ter sido muito maior. Tudo em mim está se alterando: humor, peso, ansiedade, entre outros aspectos. Estou sentindo muito mais. Muito mais medo em ir para uma dependência que eu demore a me adaptar, muito mais pavor em realizar uma função para a qual não estou preparado, muito mais receoso de chegar “de pára-quebras” em um grupo que vê negativamente minha função atual – a possibilidade de rejeição seria extremamente alta [...]. (R 6)

Nesse sentido, pode-se resgatar algumas considerações de Dejours (1992). Segundo a autora, a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento. O efeito principal da neutralização das defesas de caráter e de

comportamento é o surgimento de uma doença somática. As defesas comportamentais e de caráter são menos flexíveis que as doenças mentais, portanto, pessoas que apresentam esse tipo de estrutura são mais frágeis diante dos acontecimentos da vida e das situações conflituais do que as pessoas que apresentam uma estrutura neurótica. Quando as defesas de caráter e comportamento não conseguem combater a gravidade dos conflitos ou a realidade, essas pessoas não descompensam expressando sintomas mentais, mas sim através do aparecimento de doenças somáticas. O costume é o último elemento a ser considerado nas defesas contra o medo, porém uma mudança de posto de trabalho, múltiplas tarefas, a polivalência ou a instalação de novos equipamentos reativam a ansiedade.

Quando questionados a respeito de sua reação ao saber que teriam pouco tempo para buscar um novo cargo na Empresa, observa-se que o prazo exíguo oferecido pela Empresa foi um gerador de grande sofrimento, as escolhas eram restritas, ou as pessoas encontrariam um local para se realocar ou, caso necessário, a empresa estabeleceria algum critério para transferir o funcionário o que acabou gerando grande tensão e medo. Os funcionários poderiam se candidatar e concorrer para cargos da área comercial, aguardar ou aceitar a migração para outro Estado no mesmo cargo, ou em alguns casos, em um cargo superior ao ocupado. Porém o prazo para a tomada de decisão era muito curto, para decidir algo tão importante e que acarretaria profundas mudanças em suas vidas, como ilustra a fala a seguir:

Essa questão causou muita ansiedade, angústia e preocupação, pois as decisões de ir para outro Estado ou ficar poderiam representar uma mudança significativa em nossas vidas. São muitos fatores a serem analisados, a carreira, família, finanças, etc. foi bem estressante. (R 7)

Nessa situação evidenciou-se a exigência de flexibilidade característica do “capitalismo flexível”. A flexibilidade causa ansiedade, pois não se sabe que riscos serão compensados, que caminhos as pessoas devem seguir (SENNETT, 2006). Sobre a angústia relatada, Dejours (1993) afirma que o seu surgimento funciona como uma força que impulsiona o indivíduo à ação, contribuindo para a formulação dos objetivos e metas que uma vez atingidos, atenuam essa angústia, o que, todavia, não impede que o sentimento surja novamente. Os engajamentos, a vida e o trabalho são campos nos quais as pessoas procuram dominar a angústia, durante esse processo, ao longo da vida, o indivíduo passa por transformações, modificando a realidade que escolheu enfrentar.

Quanto às opiniões relativas ao futuro de sua função na empresa e quais as percepções em relação às perspectivas os sentimentos são de resignação, angústia e frustração.

Atualmente a minha função aqui é importante, mas está sendo centralizada em lugares que não poderei continuar. As minhas expectativas para me manter no meu local familiar é redução de comissão, em um lugar que não irei gostar de trabalhar o que me deixa muito angustiada. Não consigo vislumbrar um futuro muito longo da minha função na empresa. (R 4)

Nesse sentido, Dejours (1993) estabelece a relação entre saúde e angústia, afirmando que saúde representa a esperança, as metas e os objetivos que podem ser elaborados, em última análise, a existência do desejo faz com que as pessoas vivam e não só a satisfação deste. O verdadeiro perigo ocorre quando o desejo não é mais possível, surgindo a depressão, quando o corpo está em estado depressivo é mais difícil haver uma defesa satisfatória, facilitando o surgimento da doença.

Em sua obra *O Fim dos Empregos*, Jeremy Rifkin analisa as perspectivas de acesso ao mercado formal e também do acesso a qualquer tipo de trabalho, afirmando que os processos de reestruturação administrativa, as novas tecnologias de produção e de gerenciamento, seguidos pela racionalização do trabalho, têm eliminado milhões de postos de trabalho no mundo. A mão de obra que foi deslocada da agricultura para a indústria e posteriormente para os serviços, agora estaria sofrendo um novo deslocamento tecnológico, migrando para a área do conhecimento, restrita a poucos especialistas. As tarefas repetitivas ou padronizadas serão reestruturadas ou eliminadas em um futuro próximo (RIFKIN, 1995 apud BITENCOURT et al., 2010). Essa nova realidade fica evidenciada na fala a seguir:

A perspectiva é de diminuição do quadro, com a análise sendo cada vez mais automatizada, em poucos locais e especializada em determinados processos. (R 1)

O movimento de reestruturação também acarretou conseqüências no clima da unidade. Siqueira et al. (2008) enfatiza a importância do clima organizacional para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. O termo “clima organizacional” é utilizado para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano e é formado por percepções compartilhadas pelos trabalhadores. Os autores afirmam que a satisfação é uma atitude do indivíduo para com o seu trabalho, sendo o vínculo do trabalhador com seu trabalho constituído por componentes cognitivos e afetivos. A percepção negativa dos funcionários fica evidenciada nos relatos a seguir:

O clima é de apreensão. O nível de trabalho reduziu muito e meu setor, neste momento, está com muita mão-de-obra ociosa. Isso dá mais tempo para que os colegas pensem nas possibilidades que estão pela frente. A apreensão cresce e o sofrimento também. (R 5)

Clima ruim, de medo, em função das incertezas quanto ao prazo de novas reestruturações, diminuição do quadro, extinção da unidade, futuro da função, etc.

Além disso, o clima fica ainda mais prejudicado em função de longos períodos ociosos [...]. (R 3)

A esse respeito, Dejours (1993) afirma que embora possa parecer paradoxal, um trabalho onde não há grande coisa para fazer, mas que é preciso estar presente e fazer de conta que se está ocupado, gerará, rapidamente, um aumento da carga psíquica, seguida por uma intensa fadiga. O bem-estar psíquico provém do livre funcionamento em relação ao conteúdo da tarefa, se o trabalho favorecer isso, ele será fator de equilíbrio, se houver oposição a isso, o trabalho se tornará fator de sofrimento e de doença.

Dentre todos os entrevistados, apenas um deles deixou claro que pretendia sair da empresa, embora ainda não tivesse um prazo definido. Os demais afirmam que pretendem permanecer na empresa, porém a maioria não descarta a possibilidade de buscar emprego em outra empresa, e vêem nas certificações e cursos de aprimoramento uma possibilidade de manutenção de sua empregabilidade dentro da empresa, conforme ilustrado a seguir:

Num primeiro momento meu pensamento é ficar. Aconteça o que acontecer, se perder comissão, se tiver que trabalhar no interior do Estado, se for para a rede de agências, o primeiro passo é conhecer a nova realidade. Na possibilidade de não adaptação, então sim, irei reavaliar minha posição e buscar outra colocação.[...] Para garantir a minha empregabilidade estou buscando melhorar o meu currículo interno, fazendo cursos e certificações que são fundamentais para isso. (R 7)

Nesse sentido, é pertinente resgatar o conceito de empregabilidade estabelecido por Bitencourt et al. (2010), para os autores, empregabilidade significa desenvolver, de acordo com as exigências do mercado de trabalho, uma série de habilidades, aptidões e conhecimentos, consolidando um perfil profissional desejável para futuros empregadores, ou seja, ter a capacidade de tornar-se altamente flexível, considerando as constantes alterações dos pré-requisitos para a ocupação dos mais variados cargos. De acordo com os autores, um ponto em comum nas diversas definições do termo é a idéia de que o empregado é que deve arcar com o ônus da aquisição de competências, investindo constantemente na aprendizagem, objetivando acompanhar o desenvolvimento tecnológico.

Sobre o sofrimento, Dejours (1992) afirma que este sentimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psico-afetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho. Já a saúde é definida pela autora não como um estado, mas um objetivo que se remaneja sem cessar, não se tratando de algo que se tem ou não, mas sim, de algo que se tenta conquistar e que se defende, como a liberdade. Nesse contexto, “as doenças evoluem por avanços, por

crises, e estas últimas não ocorrem ao acaso na vida das pessoas, mas, precisamente, quando alguma coisa de penoso ocorre na vida psíquica, na vida afetiva” (DEJOURS, 1993, p.100).

Essas consequências podem ser percebidas na fala a seguir:

Não sei. Este novo processo que está por vir abalou-me tanto, que fui obrigado a buscar ajuda psicológica. Minha permanência na função atual está correndo sério risco e nem estou tendo forças para defendê-la. Resultado da pressão psicológica da situação. O pavor aumenta ao pensar que, trabalhando na rede de agências a pressão não é menor [...]e estarei numa função que não me satisfaz de forma alguma. A pressão cresce e o desespero também. Isto está se refletindo não somente no meu comportamento no trabalho, como também na minha vida pessoal. Não há como dissociar uma coisa da outra. (R 6)

A respeito deste relato, também é importante considerar algumas afirmações de Bitencourt et al (2010). Segundo os autores, o uso da palavra “resiliência” tem-se tornado frequente na atualidade, sendo definida como uma característica encontrada em pessoas que costumam responder satisfatoriamente e de maneira saudável a processos de mudança e de incerteza ao longo da vida. O desenvolvimento dessa característica é fundamental, considerando um mundo contemporâneo caracterizado por acelerados e sucessivos processos de mudança, permeadas pela imprevisibilidade e incertezas cotidianas.

Quanto às pretensões de permanência na área técnica, todos afirmam não desejar migrar de função, porém a maioria considera que terá de fazê-lo quando chegar o momento, pois não desejam ou não podem mudar de Estado, conforme denota o diálogo a seguir:

Gostaria de permanecer na área técnica, pois é a minha realização pessoal. Como não posso migrar para outro Estado, provavelmente irei para a área negocial. (R 3)

Esta fala permite pensar sobre essa nova realidade e constatar que em tempos de reestruturação produtiva, a autonomia não é uma escolha, mas sim uma ordem. A adaptação às novas exigências é fundamental para continuar ou mesmo permanecer na carreira. A resistência pode levar à perda do trabalho. A instabilidade gera as sensações de medo, impotência e fragilidade, ativando os mecanismos de defesa psíquicos para que o indivíduo possa enfrentar esse sofrimento (GRISCI E FEDRIZZI, 2004).

Quanto aos sentimentos experimentados quando da partida dos colegas que foram transferidos para outras unidades todos relataram grande tristeza, conforme os relatos a seguir:

Cada colega foi um caso. Colegas solteiros foi bom, pois tinham uma perspectiva de crescer muito grande, o que ocorreu. Com os colegas que têm família foi muito triste, pois estavam deixando os seus lares, e apresentaram diversos problemas de adaptação. (R 4)

Uma decisão difícil, pois em todos os casos envolveu uma mudança radical, seja pela necessidade de mudança de Estado, seja pela alteração no tipo de serviço exigido na área negocial e agências. Também senti uma certa desvalorização dos mesmos, pois muitos saíram ganhando menos. O arrependimento de alguns deles também serve de exemplo para influenciar minha tomada de decisão futura. (R 2)

Quanto a esses sentimentos relatados Bauman (1999) analisa que o que significa globalização para algumas pessoas, pode significar localização para outras. O que é percebido como liberdade para alguns, também pode ser percebido como um destino indesejável e cruel para outros. A mobilidade, hoje, é um dos valores mais cobiçados, porém é uma mercadoria escassa e desigualmente distribuída, tornando-se o principal fator estratificador de nossos tempos. Todos estão, contra a sua vontade, por desígnio, ou à revelia em movimento. A imobilidade não é uma opção em um mundo de incessantes mudanças. Algumas pessoas tornam-se genuinamente “globais”, outras permanecem fixas em sua “localidade” o que não é desejável, nem agradável em uma realidade em que os “globais” ditam as regras do jogo.

Em relação à valorização percebida pelos funcionários todos relataram não se sentir valorizados, conforme denotam as falas abaixo:

Se pensarmos que existem oportunidades por ser uma empresa muito grande, sim. Mas, se pensarmos no sacrifício que pode representar sair do Estado para ter acesso às oportunidades, não. A empresa só valoriza quem trabalha na área negocial, os demais vivem em constante incerteza. (R 6)

A valorização que a empresa “oferece” aos funcionários é somente no sentido de lucro posterior em cima deles. Não há valorização quando a empresa, simplesmente, de uma hora para outra começa a fechar unidades. Um gerente geral de unidade, que tem um ganho compensatório, necessitar ter mobilidade é uma coisa, mas um funcionário subalterno, com um salário pequeno, é muito diferente. O custo é muito alto: a esposa ou marido tem emprego? Trabalha fora? Pode acompanhar? Os filhos têm cursos em andamento ou algum impedimento com relação à transferência? O salário é compatível para o funcionário manter duas casas, mesmo que num período de transição (que pode durar até seis meses)? São vários questionamentos que cada funcionário tem que fazer para poder aceitar concorrer a alguma vaga fora de sua região. Quem simplesmente não se encaixa neste perfil de possibilidade de mobilidade, está fora dos planos. Isso não é preocupação com os funcionários. (R 2)

Nesse contexto, apresentado nas falas acima, é conveniente resgatar algumas idéias de Grisci, Cigerza e Hofmeister (2006) quando afirmam que:

Não se trata, no entanto, de perguntar qual é o modo de trabalhar pior ou melhor, pois em cada um são experimentadas resistências, sujeições e criações, uma vez que se assiste ao surgimento de uma organização que se relaciona com os trabalhadores de forma absolutamente ambivalente. De uma parte, valoriza-os em termos de sua qualificação técnica, suas capacidades de empreendimento e criatividade; de outra, não se mostra mais comprometida com seus recursos humanos, haja vista a precariedade do trabalho e das relações de trabalho, amplamente comentadas na literatura científica (SENNETT, 2003; DEJOURS, 1999; CASTEL, 1998, apud GRISCI, CIGERZA; HOFMEISTER, 2006, p.5).

4.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO GRUPO DE FUNCIONÁRIOS QUE MIGRARAM PARA A ÁREA NEGOCIAL

Todos os funcionários que optaram pela carreira negocial afirmaram não terem sido surpreendidos pela estratégia de reestruturação da empresa, porém todos relataram sentimentos de sofrimento e insegurança, mais uma vez surge a percepção de desvalorização por parte da empresa, conforme relatado a seguir:

Toda reestruturação tem como objetivo a redução de custos, agilidade e melhoria da qualidade no serviço prestado [...] Senti como se o mundo fosse desabar em cima de mim. Na verdade, um inútil para a empresa durante todos esses anos. Sim, já esperava pela reestruturação, desde 2003 já havia um boato sobre o assunto. Apenas concretizou-se agora devido a mudanças na diretoria da empresa. (N 4)

Pode-se analisar a percepção relatada por N4 a partir de alguns pensamentos de Dejours (2006). De acordo com a autora, o sentido atribuído ao sofrimento depende do reconhecimento. Quando se reconhece a qualidade do trabalho de alguém também se está atribuindo sentido para os esforços, as angústias, as dúvidas e os desânimos experimentados na atividade do trabalho. Através desse reconhecimento os indivíduos percebem que todos os esforços empreendidos e as contribuições à organização do trabalho não foram em vão (DEJOURS, 2006).

O prazo exíguo também foi um fator gerador de insegurança nesse grupo, a maioria relatou sentimentos de desespero, angústia e medo.

Desespero. Não conseguia dormir tranquilo à noite, sentia uma pressão e uma tensão muito grande. Não sabia que decisão tomar. (N 1)

A esse respeito, é pertinente resgatar as idéias de Bauman citadas por Weber e Grisci (2011, p. 5) ao afirmarem que “se as novas circunstâncias exigem movimento rápido e um recomeço a partir do zero, os compromissos de longo prazo e quaisquer laços difíceis de desatar podem revelar-se um fardo incômodo – um peso a ser jogado no mar. Não há, então, uma boa escolha” (BAUMAN, 2007, apud WEBER e GRISCI, 2011, p. 5).

Porém houve também pessoas que não permitiram que a mudança abalasse seu estado emocional, demonstrando maior resiliência, conforme evidencia a fala a seguir:

Como já tinha decidido não me mudar, não me preocupei, impus minha candidatura para outro cargo na área de negócios e esperei, acontecesse o que acontecesse, eu poderia superar, só não poderia suportar a separação da minha família. (N 2)

Todos os que migraram para a área negocial tomaram a decisão por não suportar postergar a decisão e continuar sofrendo na incerteza dos próximos acontecimentos, conforme ilustra a fala a seguir:

Mais cedo ou mais tarde teria de tomar essa decisão. Esperar somente adiar o meu sofrimento. Era pegar ou largar. Conversei muito com a Família. Fizemos cálculos acerca de ganhos e perdas com a mudança, na mesma função, para outro Estado do país. O que eu perderia de salário, optando por outro cargo e ficando aqui no Estado, eu teria de pagar muito mais se optasse por manter-me na mesma função em outro Estado. (N 4)

De certo modo, muitas das falas apresentam fatores que permitem pensar sobre os dilemas vivenciados pelos sujeitos em relação ao seu trabalho. Nesse sentido, é necessário contextualizar que os dilemas são caracterizados por uma situação vivenciada pelo sujeito como de difícil solução ou na qual as alternativas se mostram insatisfatórias. A responsabilidade pela escolha sempre recai sobre os sujeitos que, na maioria das vezes, não reconhecem os dilemas, pois em geral encontram-se em um contexto de trabalho produtor de estilos de vida condizentes com as necessidades do trabalho. Para estes sujeitos torna-se difícil lidar com os dilemas pessoais contemporâneos, principalmente quando os modos de trabalhar não colaboram para amenizar tais dilemas, acabando por intensificá-los (WEBER e GRISCI, 2011).

Nos relatos acima, pode-se constatar que esses funcionários demonstram uma característica relacionada à resiliência que Bitencourt et. al (2010) definem como “pró-ação”, ou seja, essas pessoas induzem mudanças em vez de se defender delas, determinando quando uma mudança é inevitável e reestruturando uma situação em modificação de maneira criativa, buscando obter vantagens nessas situações.

Os sentimentos relatados a partir da posse no novo cargo são de apreensão, insegurança e medo de não corresponder às exigências do cargo, como se pode perceber na fala a seguir:

No início ficava desesperado, quando o cliente aparecia na minha frente eu tinha vontade de sair correndo, tinha medo de não saber o que fazer, na verdade eu não sabia o que fazer, eu não tinha o conhecimento do operacional, não sabia como executar as operações, não sabia qual aplicativo, qual opção, sabia muito de consultas, mas quase nada sobre como as coisas eram feitas de fato. (N 3)

Um fator que foi considerado importante por todos foi o auxílio dos colegas, conforme se pode perceber no seguinte relato:

Senti-me um estranho na nova função, pois tudo era novidade para mim, apesar de ter o conhecimento básico da função. Com o tempo e a ajuda de colegas consegui adaptar-me à nova função. É verdade que houve redução salarial, mas sabia que em pouco tempo tudo voltaria ao normal, pois não tinha empréstimos vinculados ao salário anterior, isto é, não tinha dívidas. (N 4)

Nesse contexto, pode-se resgatar algumas considerações de Dejours (1999), quando a autora afirma que a cooperação é a constituição de um todo que não pode ser reduzido à soma das partes, permitindo desempenhos superiores e complementares e assunção de erros e falhas humanas singulares. Não implica uma natureza humana ideal, constituída por indivíduos invulneráveis e competentes. A cooperação constitui o nível humano de integração das diferenças entre as pessoas, articulando talentos específicos de cada indivíduo, conjugando falhas e qualidades singulares. Essa eficiência do coletivo do trabalho permite a minimização dos erros humanos. “Da qualidade da cooperação depende, portanto, a qualidade do trabalho, a confiabilidade e a segurança, a despeito das imperfeições irredutíveis da organização do trabalho prescrito e dos limites dos desempenhos humanos” (DEJOURS, 1999, p.94).

Quando questionados a respeito da nova fase que estão vivenciando e sobre os principais desafios e competências consideradas fundamentais para o desempenho da nova função, os relatos revelam que, superadas as inseguranças iniciais, os funcionários estão atravessando uma fase mais tranquila, considerando-se adaptados à nova realidade, como se pode verificar no diálogo a seguir:

Agora, depois do pânico, estou adaptado à nova função. No princípio, levava para casa diversos materiais instrucionais para serem lidos. Tinha medo de “não dar conta do recado”, sabe? [...] A exigência e a competição são sempre maiores nesta nova função[...]. É necessário ter confiança, paciência e conhecimento para encarar os desafios diários. (N 1)

É preciso ter paciência e acreditar que somos capazes, no início dá um desespero, mas na medida em que eu ia conhecendo e aprendendo, ia ficando mais confiante, descobri capacidades que eu não sabia que tinha. (N 3)

Analisando-se as falas acima percebe-se que o desenvolvimento da resiliência possibilita a ampliação da capacidade de recuperação das pessoas ao serem expostas aos estresses das mudanças. Além disso, facilita o enfrentamento de sentimentos como ansiedade, ambiguidade e perda de controle que estão presentes em qualquer processo de mudança, levando ao fortalecimento com a experiência ao invés do esgotamento (BITENCOUT et al., 2010).

Nesse grupo, assim como no primeiro grupo, todos relatam a percepção de desvalorização do funcionário por parte da empresa. Sobre os planos para o futuro, os funcionários que apresentam maior tempo na Empresa relatam a espera pela aposentadoria, conforme denota a fala a seguir:

Já houve maior valorização. Hoje somos apenas uma matrícula que dá ou não lucro para a empresa. Apesar de tudo isso ,pretendo continuar na empresa e me aposentar, assim que adquirir esse direito. (N 4)

Desse modo, pode-se pensar que as demandas do empregado em relação à organização em que trabalha referem-se, basicamente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho. Ao ingressar em uma organização para trabalhar, o seu interesse básico não é gerar um aumento do lucro da organização, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Caso ele não encontre, no trabalho, meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir suas metas existenciais, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Sobre a condução do processo por parte dos gestores a maioria afirma que o processo foi conduzido de maneira adequada e que foram amparados pelos gestores, conforme denota o seguinte diálogo:

Em nosso caso, a condução transcorreu de forma tranquila, já que diversos colegas optaram por transferência em outras funções ou Estados. Inclusive houve ajuda na escolha da melhor opção para cada caso. (N 1)

A percepção relatada acima permite pensar na necessidade de existência de determinadas competências no perfil de gestores responsáveis pela condução de processos desse tipo. Não há um consenso quanto ao conceito de competência, mas é possível identificar alguns pontos em comum nas diversas definições. Sendo assim, a competência é apresentada como um conjunto de características ou requisitos – saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades – considerados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e soluções de problemas (SANT’ANNA et al, 2005). Para Ruas (apud GRISCI, 2002) um gestor será mais ou menos competente quanto maior ou menor for a distância entre a sua atuação e aquilo que é esperado dele em sua atividade.

A maioria avalia a decisão de forma positiva, apenas um dos funcionários demonstrou arrependimento, os que reconhecem a decisão como uma atitude correta, avaliam a preservação do convívio familiar como fator principal, conforme relatado a seguir:

Hoje, constato que a decisão foi acertada, devido ao meu maior bem – a família, que está feliz por eu estar próximo. (N 4)

Considerando a fala acima, Sennett (2006), afirma que o caráter, na significação mais primitiva, referia-se ao valor ético que atribuímos aos nossos próprios desejos e às nossas relações com os outros. Segundo o autor, da confusão de sentimentos que todos precisam enfrentar em algum momento em particular, procuramos salvar e manter alguns sentimentos sustentáveis que servirão aos nossos caracteres.

Sobre os sentimentos em relação à migração para a área comercial, os funcionários descrevem sensações de desconforto e tristeza iniciais e a superação desses sentimentos com o passar do tempo. A flexibilidade, uma das características das pessoas resilientes pode ser encontrada no trecho a seguir:

Inicialmente, fiquei infeliz. Hoje, com a superação do ocorrido, mantenho contato com alguns colegas e a função a gente aprende novamente. (N 1)

A flexibilidade, segundo Bitencourt et al. (2010), refere-se à maleabilidade ao responder às incertezas. Pessoas com essa característica acreditam que a mudança é um processo gerenciável, apresentando tolerância ao lidar com a ambiguidade e recuperando-se em pouco tempo da adversidade e do desapontamento.

Quanto à qualidade de vida, as mudanças percebidas, inicialmente, refletiram de maneira negativa, levando a problemas físicos e psíquicos, porém, passado algum tempo, a vida de todos os entrevistados pareceu ter voltado ao normal, conforme relatado a seguir:

Inicialmente, a minha qualidade de vida caiu. Naquela época o meu corpo sofreu. Engordei muito e durante meses não conseguia mais encarar uma atividade física, pois só pensava no desafio diário que teria de enfrentar, em uma função em que eu não tinha conhecimento. Durante muito tempo fiquei nesse impasse, custou-me muito tempo, com perda da saúde, para adaptar-me à nova função. (N 4)

Foi muito estressante, parecia que eu não ia conseguir, quando eu chegava em casa me sentia muito mal, tinha medo de não aguentar, vivia irritado. Hoje já consigo manter a serenidade, retomei minha vida, agora já consigo me organizar e fazer outras coisas, além de trabalhar. (N 3)

Nesse sentido, “o modelo de qualidade de vida relacionada à saúde foi desenvolvido por Parsons, segundo este autor, a qualidade de vida pode ser definida como ‘um estado de capacidade absoluta para a realização de tarefas’” (PARSONS, 1958, apud, LIMA e FLECK, 2009, p. 3). Neste modelo, a doença só se torna um problema quando ela afeta a capacidade de desempenho e a saúde é considerada como o mais valioso estado de existência. Este modelo é baseado na capacidade funcional do sujeito, fornecendo informações sobre o nível de prejuízos ou incapacitações experimentadas para o desempenho em atividades diárias de acordo com a idade e com os principais papéis sociais no contexto de vida do sujeito” (KAPLAN et al, 1989, apud LIMA e FLECK, 2009, p. 3).

4.4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DO GRUPO DE FUNCIONÁRIOS QUE MIGRARAM PARA OUTRO ESTADO

No terceiro grupo, mais uma vez, percebe-se que a reestruturação não surpreendeu os funcionários. A flexibilidade do capitalismo moderno apresenta a mobilidade como uma de suas principais características. Raramente é necessário que o capital tente dobrar o inflexível ou superar obstáculos e quando estes surgem, o capital opta pelo descarte em favor de uma alternativa menos trabalhosa. Para o capital sempre é possível migrar para locais mais tranquilos, não sendo preciso se comprometer, quando apenas evitar já é o suficiente (BAUMAN, 2001). Essa realidade pode ser constatada nos desabaços a seguir:

Acredito que a reestruturação com a centralização e ganho de produtividade por escala é uma tendência de mercado e deve sim ser utilizada como ferramenta de otimização e ganhos de lucro. O anúncio da reestruturação foi efetuada de forma impetuosa e sem um suporte de qualidade aos funcionários possivelmente atingidos, por isso ocasionou um desconforto não somente nos envolvidos como também em todo o ambiente de trabalho. (M 2)

Nunca em benefício de funcionários. Como sempre, a empresa teve o único objetivo de reduzir custos. Sim, eu já esperava, sempre se falava disso referente a órgãos internos. (M 1)

Quando solicitado que relatassem como se sentiram com o anúncio do prazo para a realocação em uma nova função ou Estado, todos demonstraram descontentamento, conforme denotam as falas a seguir:

A imposição de um prazo tão curto levou ao desespero geral e levou muitos a tomarem decisões precipitadas sobre um fator que influenciará o restante de suas vidas. Neste momento, surgiu também um sentimento de frustração em relação ao trabalho já desenvolvido (história e realizações dentro do banco), que não foi valorizado. (M 2)

Senti-me como uma “coisa” dentro da empresa. Uma matrícula, um número qualquer. Totalmente desvalorizada como funcionária de carreira. (M 1)

Segundo Bauman (apud GRISCI e FEDRIZZI, 2004) atualmente, está difícil confiar em organizações que estão sendo desmontadas e reduzidas. Acrescendo a esta constatação o fato de que os relacionamentos, vínculos e parcerias estão sendo vistos como coisas destinadas ao consumo e não à produção, sujeitando-se aos mesmos critérios de avaliação dos demais objetos de consumo. “Em consequência, os medos, as ansiedades e as angústias são feitos para serem sofridos em solidão” (BAUMAN, 2001, apud GRISCI e FEDRIZZI, 2004, p.5).

Quanto às razões que os levaram a optar pela transferência para outro Estado, não aguardando pela decisão da empresa, todos afirmam que não temiam ser escolhidos. Quanto às motivações que os levaram a tomar a decisão de migrar para outro Estado, não houve um

padrão de resposta, mas todos apresentam características relacionadas à resiliência. Nesse sentido, Bitencourt et al. (2010), afirmam que pessoas resilientes enfrentam os mesmos medos e apreensões que os demais, quando envolvidas em processos de mudança, porém elas conseguem manter a qualidade de seu trabalho, a produtividade e a competência, equilibrando também a sua saúde mental, física e social, vencendo desafios e alcançando seus objetivos. “A resiliência, portanto, está associada à capacidade de aprender continuamente consigo mesmo, com os outros, com o contexto” (BITENCOURT et al., 2010, p.286). Porém, até mesmo as pessoas resilientes podem apresentar um baixo grau de resiliência diante de situações específicas da vida e em diferentes momentos da vida, isto está associado à dinâmica que compõe o funcionamento da personalidade de cada um (BITENCOURT et al., 2010).

Minha decisão foi motivada por questões pessoais (melhoria de qualidade de vida) e não por receio de ser escolhida ou não. (M 2)

Nunca passou pela minha cabeça que eu seria uma escolhida, caso necessário. Optei por sair simplesmente para não ver a “casa cair” e ficar no clima ruim. Hoje me arrependo, não por estar aqui, mas por não ter deixado essa tarefa para o administrador. (M 1)

Eu quis ir para outro Estado simplesmente para manter as coisas. Manter em todos os sentidos, principalmente manter a “zona de conforto”. Achei que ia ser barbada. Erro de avaliação. Talvez (aí entra o “achismo”), talvez numa cidade melhor seria diferente. Talvez. O fato é que essa cidade em que estou é bastante diferente de mim, tanto o clima físico, como o astral das pessoas. Não me adaptei. Erro meu, só meu. Mesmo ficando aí, o que eu tenho certeza que eu ficaria, era só uma questão de tempo. Isso aí vai fechar. Já tá decretado. Mas a vida me mostrou que temos que “tentar” (nem sempre dá, mas temos que tentar) levar numa boa, e eu tento. (M 3)

Sobre a valorização percebida por parte da empresa em relação aos funcionários, todos relatam o sentimento de desvalorização. Quanto aos planos para o futuro, os funcionários mais antigos relatam a espera pela aposentadoria, enquanto os mais jovens e com menor tempo de empresa pretendem seguir carreira e buscar reconhecimento, conforme denotam as falas a seguir:

Pretendo buscar reconhecimento profissional dentro da empresa. (M 2)

Não sei. Hoje só penso em chegar na aposentadoria[...] (M 1)

Quando solicitado para que relatassem como foi realizada a opção de mudar para outro Estado e como reagiram as famílias, as respostas foram as seguintes:

Eu já cogitava a hipótese de trocar de Estado, porém o processo de reestruturação me induziu a tomar uma decisão precipitada. Minha família não foi envolvida na decisão, visto que já residiam em um Estado diferente. (M 4)

Tomei a decisão, pois eu já havia vendido a casa em Porto Alegre. Além disso, eu queria conhecer novos lugares. Minha família ficou surpresa. Os filhos não aceitaram a idéia. (M 1)

Sobre a adaptação em um novo local, a maioria revela dificuldades, conforme relatado a seguir:

Minha adaptação, na verdade começa agora, pois passei sete meses em outra cidade, em um trabalho temporário, convivendo com muitos colegas e amigos. Aqui, passei somente três meses. Mas foi muito difícil no início, principalmente pelo “peso” que eu sentia de ter que trazer minha família para cá. Fiquei mais tranquila quando resolvemos ficar em Porto Alegre (esposo e filhos). Eu sozinha, pode até ser mais doloroso para mim, mas meus filhos estão bem, na cidade deles. Que ninguém daqui veja isso (risos): estar aqui é horrível. Nós não temos nada a ver com eles e sinto que eles não gostam dos gaúchos. Ou melhor, eles não se interessam por outras culturas. (M 1)

Sobre o relato acima, é pertinente resgatar algumas idéias de Bauman (2001). Para o autor, estar próximo ou acessível refere-se ao que é usual e familiar. “Próximo” é um espaço em que a pessoa pode se sentir à vontade e no qual raramente as pessoas se sentem perdidas. “Longe”, em contrapartida, refere-se a um espaço que se explora ocasionalmente ou, até mesmo, nunca se explorará, este é o espaço em que nada pode ser compreendido ou previsto e para o qual nossas reações não estão preparadas. Estar “longe” significa estar deslocado, atraindo problemas, temendo o perigo – toda essa situação exige esperteza, astúcia e coragem, deve-se aprender regras estranhas e pode-se cometer erros graves. A idéia de “perto”, por outro lado, está ligada a hábitos adquiridos sem sofrimento e à resolução dos problemas sem hesitação.

O conceito de “desterritorialização” pode ser percebido no relato acima. Para Pagès et al. (apud GRISCI e BESSI, 2004, p.168):

A desterritorialização é o conjunto dos mecanismos que consistem em separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais e destituí-lo de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização, em desenraizá-lo de sua terra originária para melhor enraizá-lo no solo empresarial, em apagar suas referências originais para substituí-las por outras mais conformes aos interesses da empresa.

Quando questionados se haviam se sentido apoiados e se consideravam que os gestores haviam conduzido o processo de maneira adequada, os funcionários, contrariando a percepção dos funcionários que migraram para a área negocial, relataram a percepção de inexistência de apoio, conforme denotam as falas a seguir:

O gestores fizeram o que podiam diante da situação, mas não me senti apoiada. Os funcionários não são valorizados como deveriam e os processos seletivos pouco consideram as realizações individuais. (M 2)

Não, não me senti apoiada. Pensei que me apoiariam, mas não aconteceu. Acho que poderiam ter conduzido de uma forma menos dolorosa, foi tudo muito corrido e difícil, gostaria de ter tido mais tempo [...]. (M 4)

Quanto à qualidade de vida, existência de estresse e mudanças percebidas, a maioria relata sentimentos de frustração e tristeza pela separação da família, conforme denotam os diálogos a seguir:

Hoje tenho mais qualidade na minha vida pessoal, porém me sinto frustrada e sem motivação para prosseguir com a carreira na empresa. Sim, sinto um grande estresse. Acredito que o processo de reestruturação trás vários ganhos para o banco e que devem sim ser realizados, porém o banco pouco se preocupa com o futuro do funcionário e com as consequências financeiras e psicológicas que podem atingir cada um, ou seja, as adequações de quadro deveriam ser melhor estudadas e as mudanças levadas mais a sério. (M 2)

Minha vida está diferente. Tem um lado positivo, principalmente pelo meu convívio de sete meses em outra cidade, onde fiz verdadeiros amigos de vários Estados. Aqui conheci pessoas muito boas, algumas maravilhosas. Vejo minha família muito pouco, mas hoje temos contato diário via skype. Eles tem se mostrado muito maduros com essa situação. Sinto que eles querem que tudo dê certo, para não terem que vir para cá. Às vezes me sinto estressada, mas não por causa da empresa. Isso eu aprendi: não me estressar por uma empresa que não te valoriza. [...] Por isso até mudei de cidade. Posso estar magoada, mas não estressada. (M 1)

Enfim, Bauman (2001) afirma que a expressão “compressão tempo/espaço” traduz a transformação dos parâmetros da condição humana pela qual estamos passando. Para o autor:

“[...] os processos globalizadores não têm a unidade de efeito que se supõe comumente. Os usos do tempo e do espaço são acentuadamente diferenciados e diferenciadores. A globalização tanto divide como une; divide enquanto une – e as causas da divisão são idênticas às que promovem a uniformidade do globo” (BAUMAN, 2001, p.7-8).

Em suma, ao analisar os três grupos, percebe-se a experimentação de sentimentos de sofrimento psíquico e de angústia por todos os funcionários que vivenciaram a primeira fase do processo de centralização. Outra constatação comum aos três grupos é a percepção de desvalorização da trajetória dos indivíduos dentro da organização, tal percepção, possivelmente, origina-se da quebra das expectativas e dos laços de confiança, levando os funcionários à decepção.

Os resultados obtidos no trabalho, em geral, são alcançados através de esforços que exigem uma total concentração da personalidade e da inteligência dos que trabalham. Nesse sentido, o reconhecimento é uma questão de justiça, enquanto a falta desse reconhecimento acarreta uma condição de sofrimento perigosa para a saúde mental, devido à desestabilização do referencial em que a identidade se ampara. O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos trabalhadores, pelo contrário, é algo decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho. “Embora faça parte das expectativas

dos trabalhadores, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório” (DEJOURS, 2006, p.35).

No primeiro grupo encontrou-se indivíduos com características de baixa resiliência, apresentando grande resistência à mudança, caracterizada pelos relatos de sentimentos de medo, desespero, angústia e apresentação de sintomas de somatização. No grupo de funcionários que migraram para outros Estados, percebe-se que havia a disposição inicial de vivenciar a mudança de forma otimista, vislumbrando-a como uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. No entanto, a realidade revelou-se mais difícil do que o esperado, caracterizando-se por dificuldades de adaptação às novas culturas e de inserção em novos grupos sociais. Além disso, o distanciamento dos familiares e a constatação da impossibilidade de transferi-los para esses novos locais em que os funcionários se estabeleceram acarretaram sentimentos de desmotivação e sofrimento. O maior contentamento e satisfação com a decisão tomada é observado no grupo de funcionários que permaneceram no Rio Grande do Sul, optando pelo ingresso na carreira negocial. Esses indivíduos relatam a superação das dificuldades iniciais e a plena adaptação às novas funções que estão desempenhando, atribuindo seu sucesso ao apoio e união encontrados nas suas respectivas famílias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi analisar as implicações da reestruturação produtiva da área de apoio aos negócios de um banco para os funcionários que nela trabalham e como a primeira fase do processo de mudança foi vivenciado por estes funcionários. Para que se pudesse analisar o fenômeno em questão realizou-se entrevistas com alguns funcionários e analisou-se suas percepções à luz do referencial teórico.

Inicialmente realizou-se a revisão teórica, abordando temas relacionados ao trabalho e à reestruturação produtiva. A revisão teórica serviu de embasamento para uma compreensão inicial do momento de transição da empresa e das relações de trabalho. De acordo com Tenório (2007), o século XX marca o início da era do conhecimento e da informação, apresentando-se como um período de grandes transformações econômicas, sociais e tecnológicas. Tais transformações impõem novos padrões de gestão às organizações. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva, encontrando apoio no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização dos mercados.

No estudo de caso foram realizadas as entrevistas com os funcionários e a classificação destes em três grupos. O critério utilizado para a classificação dos grupos foi a situação atual do funcionário. Assim, constituiu-se o grupo dos funcionários que permaneceram na área de apoio aos negócios no Rio Grande do Sul; o grupo dos funcionários que migraram para a área comercial, permanecendo no Rio Grande do Sul e por fim, o grupo dos funcionários que optaram pela migração para outro Estado, mantendo-se na área técnica de apoio aos negócios. As respostas foram analisadas, reproduzindo-se no trabalho aquelas que apresentaram maior semelhança e frequência. Após o estabelecimento de padrões de respostas passou-se à análise à luz das teorias desenvolvidas por autores que estudaram os assuntos em questão.

Ao analisar os três grupos, constata-se que os indivíduos do grupo dos funcionários remanescentes na área de apoio aos negócios no Rio Grande do Sul são os que apresentaram maior sofrimento. Possivelmente isso se deve a um menor desenvolvimento de resiliência desses funcionários, o que também fica ratificado pela atitude de resistência dos mesmos, optando por aguardar o desfecho da primeira fase de reestruturação. Hernandez e Caldas (2001) consideram que, para a mudança organizacional, a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento é tão importante quanto a análise das causas da resistência.

No segundo grupo observou-se maior satisfação e superação das dificuldades iniciais, bem como atitudes característica de pessoas resilientes. Além disso, a presença da família parece constituir-se no principal elemento de motivação para esses indivíduos.

Por fim, no terceiro grupo percebe-se sinais de descontentamento e arrependimento. Todos os indivíduos desse grupo permanecem sem a presença de seus respectivos cônjuges no novo Estado em que vivem e alguns permanecem separados dos filhos, como pode-se observar através dos relatos. As pessoas desse grupo apresentam características de resiliência e receptividade à mudança, porém, o distanciamento da família e as dificuldades de adaptação a um novo local e a uma nova cultura constituíram-se em um entrave, desmotivando-os.

A sensação de desvalorização foi relatada por todos os funcionários entrevistados, sendo uma consequência das políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, aderindo às práticas do capitalismo moderno. A percepção de desvalorização por parte dos funcionários que dedicaram a vida à empresa leva-os a vislumbrar apenas a perspectiva de encerrar a carreira e aposentar-se. Essa atitude é consequência da quebra das expectativas e dos padrões que vigoraram durante décadas na empresa. Ao mesmo tempo, os mais jovens desejam a ascensão na carreira e a valorização, talvez essa expectativa dos mais jovens deva-se ao fato de esses indivíduos já estarem mais adaptados às práticas do capitalismo moderno, enquanto os mais velhos, que vivenciaram outras fases da Empresa, não conseguem aceitar e lidar com esse novo posicionamento da Empresa.

No grupo dos funcionários que migraram para outro Estado, observa-se a realização de uma mudança para resistir a uma outra mudança. Essas pessoas optaram pela migração para manter os padrões de salário e de função. O grupo que mais sofre é o grupo que permanece aguardando os próximos movimentos da empresa. A indecisão, a incerteza e o medo os mantêm em permanente estado de angústia. O segundo grupo apresenta maior aceitação e adaptação, enquanto os demais, ou permanecem resistindo ou mostram-se arrependidos. A incerteza é a principal causadora do sofrimento, porém percebe-se que, depois de tomada uma decisão e superadas as dificuldades iniciais, a vida se ajusta e as pessoas relativizam o sofrimento passado, amenizam as tristezas e aprendem com as experiências vivenciadas.

Observam-se, como limitações do estudo, fatores como o reduzido número de funcionários entrevistados e a ausência, na amostra, de gestores da unidade, não sendo possível constatar como essas pessoas, que ocupam posições hierárquicas superiores, vivenciaram o processo. Além disso, o estudo concentrou-se em apenas uma unidade de uma

empresa de abrangência nacional, não sendo possível inferir sobre a realidade da empresa como um todo.

Dado que o presente trabalho realizou uma abordagem qualitativa das percepções de um grupo de trabalhadores em relação ao processo de reestruturação produtiva em uma unidade, sugere-se que trabalhos futuros ampliem o foco da pesquisa, possibilitando investigar a percepção dos familiares em relação aos fatos, bem como os impactos gerados por esse processo de reestruturação na vida destes. Outra sugestão de estudo seria a realização de trabalhos futuros com a mesma abordagem, tendo como enfoque as percepções e opiniões dos gestores responsáveis pela tomada de decisões e condução de processos de reestruturação em empresas.

Enfim, o presente estudo foi importante, pois possibilitou a exposição de uma situação frequentemente vivenciada nos dias atuais. Nesse sentido, não se trata de um fato isolado em uma organização com abrangência nacional e internacional, mas sim uma realidade de muitas empresas no Brasil e no mundo. Através desse estudo buscou-se demonstrar como o fator humano é afetado pelo capitalismo moderno ou “flexível”. Espera-se que o estudo possa ser visto como uma oportunidade para a reflexão acerca da necessidade de se considerar todos os fatores envolvidos em um processo de reestruturação, devendo-se dedicar especial atenção às pessoas, pois são as responsáveis pela continuidade e pelo sucesso de uma organização.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 7º reimpressão, 2005.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2007.
- BITENCOURT, Claudia e Colaboradores. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DEJOURS, Christophe. **A Banalização da Injustiça Social**. 7.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- DEJOURS, Christophe. **A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5.ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.
- DEJOURS, Christophe. **O Fator Humano**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- DEJOURS, Cristophe. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.33, n3, p.98-104. Mai./Jun. 1993.
- FLACH, Leonardo et al . Sofrimento psíquico no trabalho contemporâneo: analisando uma revista de negócios. **Psicologia e Sociedade**, Florianópolis, v. 21, n. 2, ago. 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822009006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 18 set. 2011.
- GARAY, Angela B. S. Reestruturação produtiva e desafios de qualificação: Algumas Considerações Críticas. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, edição 05 Vol. 3 No. 1, mai-jun 1997

GRISCI, Carmem L. I; MORASSUTTI, Alice P. M. Competências Gerenciais em Tempos de Reestruturação do Trabalho Bancário: O Caso Caixa. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, Edição 26. V. 8, No.2, Mar./Abr, 2002.

GRISCI, Carmem. L. I; FEDRIZZI, F. Resistência à mudança em tempos de reestruturação produtiva do trabalho em uma empresa do setor plástico. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, edição 38, Vol. 10 No. 2, Mar - Abr de 2004. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_7.pdf>. Acesso em 12 jul.2011.

GRISCI, Carmen Lígia Iochins. Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, mar. 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 10 jul. 2011.

GRISCI, Carmem. L. I e BESSI, V.G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, No.12, Jul - Dez de 2004, p.160-200.

GRISCI, Carmem. L. I., CIGERZA, G., HOFMEISTER, P., BECKER, J.L. Nomadismo involuntário na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v.46, n.1, p.27-40. JAN./MAR. 2006

GRISCI, Carmem. L. I; CIGERZA, G., HOFMEISTER. Tempo, resistência e consentimento na reestruturação produtiva do trabalho bancário. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, edição 54, Vol. 12 No. 6, Nov - Dez de 2006. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_463.pdf>. Acesso em 15 jul.2011.

GIL, Antonio Carlos, **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R.M; ANDERSON, J.P, WU, A.W, MATTHEWS, W.C; KOZIN F; OREISTEIN D. **The quality of well-being scale**. Applications in AIDS, cystic fibrosis and arthritis. *Medical Care*. 1989.

LIMA, Ana F. B. S; FLECK, Marcelo P. A. Qualidade de vida e depressão: uma revisão da literatura. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, vol.31 no.3 supl.0, 2009. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-81082009000400002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 02 out.2011.

LUZ, Ricardo, **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de, et al. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

NETO, Jerônimo de Almeida. **Glossário da Reestruturação Produtiva – A Linguagem do Trabalho**. Santa Catarina: Editora Visual Books. 2003.

PARSONS T. Definition of health and illness in the light of American Values and social structure. In: Gartly JE, ed. **Patients, physicians and illness: a sourcebook in behavioural science and health**. New York: Free Press; 1958.

RIFKIN, J. **O Fim dos Empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de pesquisa em Administração: Guia para estágios, Trabalho de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RUAS, Roberto. **Gestão das Competências Gerenciais e a Aprendizagem Organizacional**. Documento preliminar, PPGA/UFRGS, Porto Alegre, Mimeo, 30p., 2001.

SANT'ANNA, Anderson, S; MORAES, Lúcio, F. R; Kilimnik, Zélia, M. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, V.4, No 1,

Jan./Jun, 2005. Disponível em < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482005000100001&lng=pt&nrm=isso>. Acesso em 28/09/2011.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**: Consequências Pessoais do Trabalho no Novo Capitalismo. 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias e colaboradores. **Medidas do Comportamento Organizacional** – Ferramentas de Diagnostico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, vol.7 No.4 out./dez. 2003. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 28/09/2011.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional** – Uma Abordagem Antropológica da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tecnologia da Informação Transformando as Organizações e o Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

VERGARA, Sylvia e Eduardo Davel (org) et al. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WEBER, Letícia; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Trabalho imaterial bancário, lazer e a vivência de dilemas pessoais contemporâneos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 5, out. 2011 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552011000500007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 18 out. 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRUPO 1

Grupo de Entrevistados: Funcionários Remanescentes na Área de Apoio aos Negócios

1. Qual a sua opinião em relação à reestruturação promovida na empresa? Como você se sentiu quando a reestruturação foi anunciada pela Empresa? Você já esperava a implantação dessa estratégia por parte da Empresa?
2. Como você reagiu ao saber que possivelmente teria um prazo de quinze dias para se colocar em uma nova função?
3. Qual foi a sua atitude? Optou por esperar ou começou a procurar um novo cargo dentro da Empresa? Caso a resposta seja afirmativa, perguntar se houve convocação para algum processo seletivo e quais eram as expectativas.
5. Como você vê a sua função no futuro dentro da Empresa? Quais as perspectivas em sua percepção?
6. Em sua opinião, como está o clima dentro da unidade, quais as suas percepções?
7. Você pretende permanecer na Empresa ou pretende buscar outro emprego? Caso pretenda sair, perguntar se há estimativa de tempo.
8. O que você pretende fazer para garantir a sua empregabilidade na Empresa?
9. Você pretende permanecer na área técnica, ainda que tenha que migrar para outro Estado ou, caso necessário, migrará para a área comercial?
10. Como você se sentiu com a saída dos colegas que foram empossados em outros setores da Empresa?
11. Você se sente valorizado pela Empresa?
12. Qual a sua percepção quanto à valorização que a Empresa demonstra em relação aos seus funcionários?
13. Você considera que a empresa ofereceram o suporte adequado diante da situação?
Há mais alguma coisa que você queira dizer que eu não tenha perguntado?

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRUPO 2

Grupo de Entrevistados: Funcionários que Migraram para a Área Negocial

1. Qual a sua opinião em relação à reestruturação promovida na empresa? Como você se sentiu quando a reestruturação foi anunciada pela Empresa? Você já esperava a implantação dessa estratégia por parte da Empresa?
 2. Você já esperava a implantação dessa estratégia por parte da Empresa?
 3. Como você se sentiu ao saber que possivelmente teria um prazo de quinze dias para se colocar em uma nova função?
 4. Por que você tomou a decisão de agir, optando por não aguardar os acontecimentos? Afinal, outros funcionários poderiam ter sido escolhidos?
 5. Como você se sentiu sendo empossado em seu atual cargo?
 6. Como está sendo essa nova fase em que você migrou de uma carreira técnica para uma carreira negocial? Quais foram os seus principais desafios na nova função?
 7. Quais competências você considera essenciais nessa nova função?
 8. Qual a sua percepção quanto à valorização que a Empresa demonstra em relação aos seus funcionários?
 9. Você se sente valorizado pela Empresa?
 10. Quais são seus planos para o futuro?
 11. Você pretende permanecer na Empresa?
 12. O que você pensa sobre a condução, por parte dos gestores, em relação ao processo de reestruturação?
 13. Como você avalia sua decisão de migrar de função?
 14. Como você se sentiu ao ter que deixar seus colegas e sua antiga função?
 15. Você precisou readequar seu estilo de vida, ou mesmo seus planos em função da mudança?
 16. Quanto a sua qualidade de vida, que mudanças você percebe, quais as implicações?
- Há mais alguma coisa que você queira dizer que eu não tenha perguntado?

ANEXO C – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO GRUPO 3

Grupo de Entrevistados: Funcionários que Migraram para outro Estado

1. Qual a sua opinião em relação à reestruturação promovida na empresa? Como você se sentiu quando a reestruturação foi anunciada pela Empresa? Você já esperava a implantação dessa estratégia por parte da Empresa?
 2. Você já esperava a implantação dessa estratégia por parte da Empresa?
 3. Como você se sentiu ao saber que possivelmente teria um prazo de quinze dias para se colocar em uma nova função?
 4. Por que você tomou a decisão de agir, optando por não aguardar os acontecimentos? Afinal, outros funcionários poderiam ser escolhidos?
 5. Você se sente valorizado pela Empresa?
 6. Quais são seus planos para o futuro?
 7. Como se deu a decisão por mudar de estado?
 8. Como sua família reagiu à notícia da mudança para outro Estado?
 9. Como foi/ está sendo a sua adaptação e de sua família nesse novo Estado?
 10. Quanto às adaptações culturais, como está o processo?
 11. Você pretende permanecer na Empresa?
 12. Você considera que os gestores conduziram o processo de maneira adequada, você se sentiu apoiado?
 13. Qual a sua percepção quanto à valorização que a Empresa demonstra em relação aos seus funcionários?
 14. Como você avalia sua decisão de migrar para outro Estado ?
 15. Como você se sentiu ao ter que deixar seus colegas?
 16. Você precisou readequar seu estilo de vida, ou mesmo seus planos em função da mudança?
 17. Quanto a sua qualidade de vida, que mudanças você percebe, quais as implicações?
 18. Você se sente mais estressado?
- Há mais alguma coisa que você queira dizer que eu não tenha perguntado?